إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال
www.edara.com

السنة السابعة
العدد الخامس
مارس
(آذار)
١٩٩٩

الإبتكار

قواعد الابتكار و التجديد
و تحطيم حواجز التقليد

تأليف : جاي كاواساكى (مؤلف كتاب: كيف تسوق منافسيك إلى الجنون)

أليس في الإمكان أبدع مما كان؟

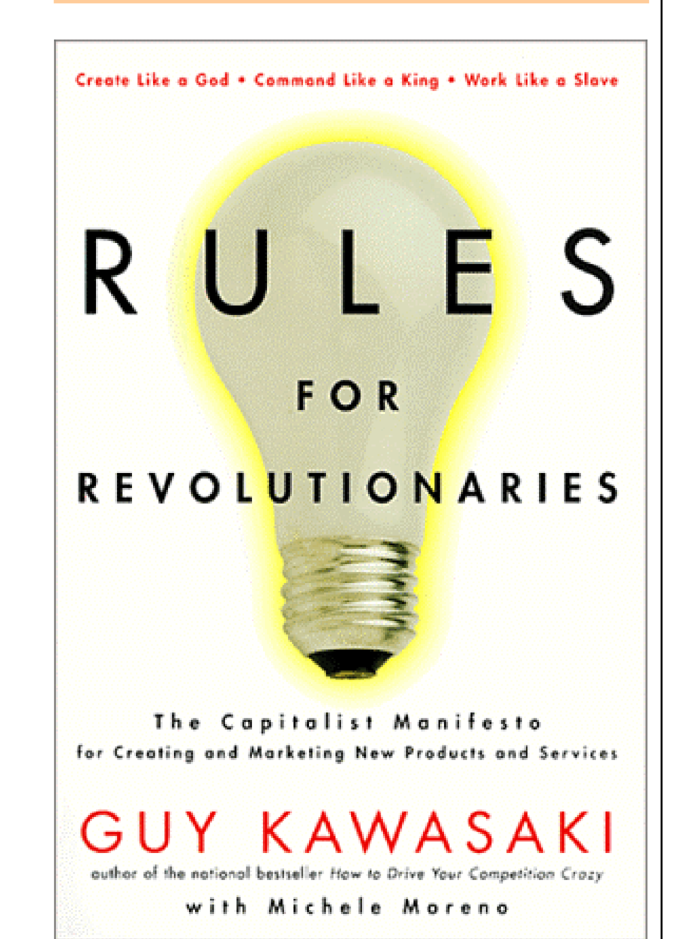
في كل لحظة يكون العالم في أفضل حالاته دون نقص أو زيادة. فهكذا تستقر الأحوال والأسعار والمبيعات والإيرادات والنجاحات. وهكذا يبدأ الناس في بناء السدود وترسيم الحدود حول ما حققوه من نجاحات وما كسبوه من انتصارات، كي لا تكون عرضة للتهديد من كل وافد جديد. وبهذا لا يتبقى أمام الوافدين الجدد من سبيل للنجاح إلا باختراق الحواجز وتخطي السدود وإعادة ترسيم الحدود.

بذلك يكون الابتكار اختيار حياة أو موت!!

الابتكار الذي نتحدث عنه هنا هو الابتكار الحقيقي. الابتكار الذي يقوم به مديرو الشركات الإبتكارية مثل "ماكنتوش" و "مايكروسوفت" و "جيليت" و "أمازون كوم" و "لوكهيد" و "إنتل" .. و غيرها. و سؤالنا هو: كيف يقوم هؤلاء بطرح السلع و الخدمات الجديدة التي تغزو الأسواق كل يوم؟

العلم المجهول:

العلم هو مجموعة القواعد التي تسمح للإنسان باكتساب المعرفة اللازمة لممارسة أي نشاط بطريقة صحيحة. إلا أن الابتكار نشاط يحيطه التعتيم ويضرب حوله جدار من الصمت. ولا عجب! فهناك من يستفيد من إقامة الجدران حول الابتكار. ولذا يمكننا أن نطلق على



علم الابتكار مصطلح "العلم المجهول". وسنحاول طرح قواعد وقوانين هذا العلم - الذي مازال في طور التكوين.

ابدأ من الصفر:

يسود الاعتقاد بأن المبتكرين يملكون مؤهلات أعلى من غيرهم. وأن الأفكار الجديدة هي تطور طبيعي للأفكار القديمة. لكن معظم من ينفقون حياتهم في دراسة وممارسة الأفكار القديمة لا يبدعون أية أفكار جديدة، بل على العكس يظلون أسرى القديم، ويرفضون أي تجديد أو تغيير. فالمصدر الحقيقي للابتكار هو الاختلاف والبدء من نقطة الصفر.

يقال أن "دارون" اخذ نظريته الشهيرة من شاب كان مصابا بالحمى. فقد يكون التفكير الابتكاري لشاب مريض أفضل من عشرين عاما من العمل الشاق لشخص مثل "دارون". وهكذا قد تخرج الأفكار المبتكرة في طرفة عين و ومضة حدس مفاجئة وليس نتيجة سنين شاقة من العمل.

ابدأ من الهدف ثم اتجه نحو الوسيلة:

كانت المواصلات مشكلة اليابان الأولى. فهي تتكون من مجموعة من الجزر المتباعدة ذات الجبال المرتفعة. و كان شق الطرق السريعة يتطلب استثمارات ضخمة. فكان أن ابتكرت اليابان نوعا جديدا من القطارات يتميز بعدد أكبر من العربات ليقوم بعدد أقل من الرحلات وينقل أعدادا هائلة من البشر. في ابتكارها لهذا القطار تمكنت اليابان من تحطيم الأفكار التقليدية التي سادت صناعة القطارات في العالم، وذلك كالتالي:

الأفكار القديمة	الأفكار الجديدة
محرك واحد في أول عربة يجر باقي العربات.	محرك في كل عربة، يجر العربة فقط.
محرك قوي وقادر على سحب قطار بأكمله.	محصلة قوة المحركات في العربات.
لابد من تغيير ارتفاع قضبان الحديد تبعا لتضاريس الأرض.	يثبت ارتفاع قضبان الحديد بغض النظر عن التضاريس.

كانت نتيجة هذا الابتكار أن اختصر وقت السفر بين أوساكا وطوكيو من ٦٢ ساعة لثلاث ساعات فقط.

حطم الأوهام

قد يعتقد الإنسان العادي أن استمرار الفكرة مدة زمنية طويلة يكون دليلا على مصداقيتها. لكن المبتكر يري العكس تماما. فاستقرار فكرة ما في الأذهان هو أكبر دليل على ضعفها. والدليل على هذا هو أن العقل العادي يفضل الراحة على العمل، ولذا فهو يطمئن للأفكار العقيمة عديمة الفائدة، وينبذ الأفكار الفعالة الدافعة للعمل. و يمكننا اليوم إدراك المزيد من "أوهام السوق" و"أوهام الأعمال"، و هي كالتالي:

- **أوهام التوزيع:** "لابد أن نبيع عبر موزعين ووكلاء، ولا يمكن أن نبيع للعميل مباشرة."
- **أوهام الموظفين:** "لا تمكن الموظف من عمله. فلابد أن تراقبه و تدفعه إلى العمل."
- **أوهام السوق:** " لكي يكون نصيبنا من السوق أكبر من منافسينا. لابد من أن نخفض الأسعار."
- **أوهام المنافسة:** "لا يمكن أن نتعاون مع هذه الشركة. فهي منافسة لنا، أي هي معادية."
- **أوهام الميزانية:** "لا يمكن أن نتخطى الميزانية الحالية أو نعدلها."
- **أوهام اللوائح:** "لابد من احترام اللوائح وتطبيقها حرفيا حتى ولو على حساب كفاءة العمل."

كل هذه الأوهام تحتاج إلى تحطيم و اختراق قبل الشروع في عملية الابتكار.

تطبيق:

اكتب قائمة بالأوهام والشعارات الزائفة الموجودة في شركتك أو إدارتك ثم أطرح هذه التساؤلات:

- لماذا نشأت؟ ما هي الجوانب الإيجابية فيها؟
- هل ما زالت لها فائدة الآن؟ ما هي الجوانب السلبية لها؟
- هل يمكن أن تكون لها فائدة في المستقبل؟ ما هي محصلة المقارنة بين جوانبها السلبية والإيجابية؟

فتت المشكلة الكبيرة إلى مشكلات صغيرة:

يمكن تقسيم كل مشكلة إلى عدد من المشكلات الصغيرة. فعادة ما تأخذ المشكلة التي تجابهك شكلا مخيفا ومعقدا يشل تفكيرك ويلقي بك في أحضان الأوهام مرة أخرى. لذا حاول أن تفعل مثلما فعل الأخوان "رايت" عندما اخترعا الطائرة.

فقد رأي الأخوان أنه من الممكن تقسيم مشكلة الطائرة إلى ثلاث مشكلات صغيرة، كالتالي:

- مشكلة الأجنحة.
- مشكلة المحرك.
- مشكلة التوازن.

وخلال عام ١٩٠١ كان "إبن فرناس" وغيره من المبتكرين وجدوا حلولا للمشكلة الأولى عن العلاقة بين الوزن وحجم الأجنحة وأشكالها. وفي نفس الوقت ظهر اختراع المحرك ليحل المشكلة الثانية. لذا أدرك الأخوان "رايت" أن عليهما حل المشكلة الثالثة فقط. فركزا جهودهما على توجيه الطائرة أثناء الطيران بابتكار زوائد الذيل وزوائد الأجنحة المتحركة والشكل الانسيابي. بينما أضاع المهندسون الآخرون أوقاتهم ومواردهم في التركيز على المشكلتين الأولى والثانية وبهذا لم يتمكنوا أبدا من الوصول إلى المشكلة الثالثة.

اقلب المعايير:

اعتاد الناس أن يفكروا بطريقة تسلسلية ومتدرجة ومنطقية، كما اعتادوا احترام الحدود التي تعيقهم. فإذا كسرت هذه الحدود منتصرا حملوك على الأعناق بطلا مغامرا. أما إذا كسرتك الحدود فكفاك ما لقيت. هكذا يتجه المبتكرون إلى قلب المعايير الثابتة للصناعة والعمل بالطرق الآتية:

أ- يقلبون معايير السرعة:

حققت شركة "بليموث روك" للتأمين نجاحا هائلا. فإذا كنت جربت التأمين على سيارتك ستدرك السر؟ فهذه الشركة تدفع لك قيمة التأمين وأنت في موقع الحادث. وذلك على النقيض من كل شركات التأمين، التي يضطر عملاؤها لتقديم طلب و تشكيل لجنة لتقدير الخسائر و تحديد مسئولية السائق ومراجعة سجلات الحادث لدى المرور ثم تقدير التعويضات وتحديد موعد لصرفها. أما "بليموث روك" فقد ابتكرت سيارة مجهزة بكل متطلبات العمل من كمبيوتر وطابعة وخط تليفون وانترنت. وفور وقوع الحادث، تتوجه السيارة لتقدير حجم الأضرار واتخاذ الإجراءات الورقية وعمل الاتصالات اللازمة وإصدار شيك بمبلغ التأمين قبل مغادرة الموقع.

ب- يقلبون معايير المنافسة:

تصارعت شبكتا التليفزيون WBTV و WSOC العاملتان في شمال كارولينا على جذب المشاهدين. قامت الأولى بتوزيع أرقام يانصيب صفراء على سكان المنطقة، وأجرت سحبا لاختيار الأرقام الفائزة ومنحها جوائز، بحيث تجتذب السكان الذين يتوقعون الفوز لمشاهدة برامجها أطول فترة ممكنة. ودخلت الشبكة الثانية المنافسة، و وزعت أرقاما خضراء، ورصدت جوائز أكبر من الأولى لتجذب نفس المشاهدين. و هكذا تفاقم الصراع بين الشبكتين لمنح جوائز أكبر وأغلى. لكن

مضادات التقليد

ينفق المبتكر كثيرا من وقته وجهده في الرد على المقلدين. و من المفيد دائما أن يبتلع المبتكر بعض مضادات التقليد. و إليك أهم هذه الأفكار المضادة:

١- **ركز على العملاء لا على الخبراء:** افعل ما يعجب العميل وليس الخبير. فالخبير يعجب بالأفكار المنطقية التي يستطيع أن يفهمها بينما يعجب العميل بالوظائف والسهولة التي تقدمها له السلعة أو الخدمة.

٢- **افحص خبرات الخبير:** عندما توظف أحد الخبراء لا تهتم بالألقاب أو الشهادات التي يحملها. الأفضل أن تركز على خبرته في الابتكار وليس في التقليد. فخبراء الابتكار نادرون و خبراء التقليد لا يبتكرون.

٣- **اعرض عن المحبطين:** عندما يبسط أمامك المحبطون آراؤهم عن استحالة النجاح ، لا تجشم نفسك عناء الرد عليهم فورا. تذكر أن تلك الاعتراضات ترسخت و أمضت سنوات طويلة في أذهانهم. الأفضل أن تفكر في اعتراضاتهم، ثم ترد عليهم بعد فترة لا بأس بها من التفكير.

٤- **ابحث عن جملة حلول:** مثلما تختلف المجتمعات، تختلف أيضا الحلول باختلاف البشر. فعندما تطلب حلولا لمشكلة من مائة شخص في بيئة عمل واحدة فسوف تحصل على عشرة حلول مختلفة على الأقل. فما بالك إذا كان أصحاب الاقتراحات المائة من بيئات مختلفة. و ليس الابتكار إلا حلا مختلف، بغض النظر عن إمكانية تحقيقه. فلو لم تكن الحلول الإبتكارية صعبة، لما سميت كذلك، و لما تحدثنا عنها و طالبنا بها.

شبكة التليفزيون الثالثة في نفس الولاية لم تمنح أية جوائز، و اكتفت بعرض الأرقام الفائزة في الشبكتين المتنافستين. فاستطاعت أن تجذب مشاهدي الشبكتين دون أن تنفق مليما واحدا على المنافسة.

ج- يقلبون رغبات المستهلك:

تحرص ورش صيانة السيارات على الاقتراب من العميل داخل المدن وعلى الطرق المزدحمة. لكن الأمر ليس كذلك بالنسبة لورشة "شارلي كيس". اختارت هذه الورشة موقعا نائيا تماما هو مطار المنطقة، لتجتذب عملائها. فغيرت رغبات هؤلاء العملاء تماما. فكيف كان ذلك؟

يحضر العميل ليستقل الطائرة و هو يقود سيارته، ثم يسلم السيارة للورشة لتقوم بالصيانة المطلوبة خلال سفره. كما تتم محاسبة العميل على ٤ دولارات في اليوم مقابل بقاء السيارة في مرآب الورشة.

د- يقلبون معايير تميز السلعة والخدمة:

تقدم مجموعة مستشفيات "أميل" في البرازيل تشكيلة عجيبة من السلع والخدمات. فهي توفر الاستشارات الطبية عن طريق الهاتف، كما تمتلك سلسلة من الصيدليات في مناطق متفرقة تعمل ٢٤ ساعة وتوصل الأدوية التي يصفها الأطباء إلى المنازل. ومقابل اشتراك شهري قدره دولارين يتم نقل المريض من منزله إلى المستشفى في سيارة أو يأتي إليه الطبيب إذا أردت. هذا فضلا عن توفير طائرة هليوكوبتر للحالات الحرجة.

لا تخش التجديد:

هناك من يظن أن الابتكار هو مجرد محصلة العلوم والتكنولوجيا المتاحة. لكنه في الواقع هو الذي يقود التكنولوجيا. وبينما تتقدم التكنولوجيا والعلم نتيجة التراكم الزمني الطويل فإن الابتكار لحظي. فقد كان بالإمكان اختراع الطائرة الهليوكبتر بعد المحرك بوقت قصير. فالمحرك هو المكون الوحيد المعقد في هذه الطائرة، أما بقية الإضافات فهي من وحي الابتكار. و كان يمكن اكتشاف نظرية النسبية قبل "أينشتاين". فهي مجرد مجموعة من الملاحظات الرياضية عن العلاقة بين الزمان والمكان وسرعة الضوء. و من المعروف أن "أينشتاين" نفسه لم يختبر نظريته لأنه لم يكن يملك الوسائل لذلك، وإنما جاءت الاختبارات بعد صياغة النظرية بفترة طويلة لتؤيد صحتها.

نقب عن البترول:

"لا تستطيع أن تحفر حفرة جديدة بتعميق الحفرة القديمة" تلك هي الحكمة التي يعرفها كل من يعمل في مجال التنقيب عن البترول. فمواصلة التنقيب في ذات الحفرة التي لم يخرج منها بترول ليس إلا إهدارا للجهد والوقت والموارد. فاهجر الحفرات السابقة التي حفرها غيرك وأنطلق إلى مناطق جديدة تماما، لم تطأها قدم إنسان قبلك.

ادفع بمنتجك إلى السوق بأسرع وقت:

قد يجد رجل الأعمال في نفسه القدرة على تخطي الحواجز الفكرية ولكنه يحجم ويتردد كثيرا عندما يتعلق الأمر بطرح المنتج في الأسواق. فهو دائم التوجس من فشل المنتج لحظة دخوله السوق. لكن المنتجات لا تفشل لأنها تدخل السوق قبل الأوان، وإنما تفشل لأنه لا يتم

لا تفرط في الواقعية

كانت "جنرال إليكتريك" في بداية هذا القرن معقل المبتكرين، وكان يحلو لمديرها آنئذ أن يقوم بحيلة على كل مهندس جديد يلتحق بالشركة، فكان يكلفه باختراع نوع جديد من الطلاء يسبب إزالة الحرارة عن الزجاج الخارجي للمصباح الكهربائي. فيصمت الزملاء القدامى لأنهم يعلمون أنه من المستحيل على المهندس اختراع مثل هذا الطلاء، فأي طلاء كان سيرفع حرارة السطح الزجاجي بدلا من تقليلها. وعندما يعلن الزميل الجديد استسلامه يحين الوقت للمزاح والضحكات. لكن حدث أن تغيب المدير فترة من الزمن بعد أن لعب نفس الحيلة على مهندس جديد. و عندما عاد، فوجئ بالمهندس يعرض أمامه المصباح الكهربائي وقد كساه الطلاء المبتكر، والذي أدى إلى زوال قدر كبير من الحرارة. فما كان من المدير إلا أن أبدى عجبه و قال:

" إن كل ما يحتاجه الفرد لتخطي المستحيل هو ألا يعتقد أنه مستحيل بالمرة، أي ألا يفرط في الواقعية. "

يمكن للخبراء و المتخصصين أن يؤكدوا قدرتك على ابتكار منتج معين بموارد معينة. لكن ليس بمقدورهم أن يؤكدوا عدم قدرتك على ابتكار منتج افضل منه بموارد اقل. ذلك انهم يجهلون كل شئ عن مواردك الإبتكارية.

تطويرها قبل فوات الأوان.

انظر إلى كل المنتجات الناجحة بين أيدينا الآن. جميعها طرحت في الأسواق ينقصها الكثير من التحسين وتعتريها العديد من العيوب. خذ مثلا السيارة أو الراديو أو التليفزيون أو الساعة. فلا يجب أن تقلق بصدد دفع المنتج إلى السوق، بل ركز وساوسك على تطوير وتحسين المنتج بعد مرحلة الإصدار.

سلح منتجك بسمات المنتجات العظيمة:

قد تتعجب إذا عرفت أن هناك سمات أساسية مشتركة بين جميع المنتجات العظيمة. و من هذه السمات ما يلي:

أ- التحمل:

المنتج العظيم يتحمل الاستخدام الشاق. فجهاز التسجيل الممتاز هو ذلك الذي سقط من يديك أكثر من مرة دون أن يصيبه مكروه، كذلك السيارة العظيمة هي التي تركبها عندما تضطر لرحلة شاقة. كذلك برنامج الكمبيوتر العظيم هو الذي يسمح لك باقتراف الأخطاء وتصحيحها، كما يسمح بمعاودة استرجاع ما سبق أن أمرته بالتخلص منه. كل هذه السمات تدل على جودة المواد الخام أو جودة الأفكار الداخلة في صناعة المنتج.

ب- الأناقة:

أناقة المنتج تعني ارتباط الشكل بالوظيفة. وهي حالة وسط بين التعقيد الممل والتبسيط المخل. فالمنتج العظيم هو ذلك الذي تتباهى بامتلاكه خارج منزلك كما تتباهى به داخله. وتلك السمة دليل على روعة التصميم.

ج- السهولة:

المنتج العظيم هو الذي يسمح بحمله و قيادته و نقله والسيطرة عليه كيف تشاء. وإذا تعطل أو أصابه عطب كان بإمكانك تشخيص السبب وإصلاحه. وهذه السمة دليل على دقة الأداء.

د- إثارة العواطف:

موقف الناس من المنتج العظيم ليس موقفا وسطا فهم يعشقونه دائما. لأن المنتج العظيم يسعد الناس بدرجة كبيرة جدا ويجعلهم يرون العالم بعيون مختلفة. وهذه السمة تدل على إشباع المنتج لاحتياجات العميل المادية و المعنوية.

اختر قائدا مناسبا لفريق الابتكار:

يختلف قائد فريق المبتكرين عن قادة الفرق التقليدية. فالأخير يستخدم أسلوب "العصا والجزرة" وهو يثق بقدراته أكثر مما يثق بقدرات فريقه، أما قائد فريق المبتكرين فيثق بقدرات فريقه أكثر مما يثق بقدراته هو شخصيا. وهو محفز ومساعد أكثر منه مسيطر على سير العمل.

مثل هذا القائد يتعلم التعامل مع ثلاث فئات من الموظفين:

الأولى: معظم أفراد الشركة الذين يريدون تطوير

انتق موظفيك من العباقرة العنيدين

العباقرة هم أولئك الذين ينظرون إلى آخر مبتكرات التكنولوجيا كأنها لعب أطفال. فلا شيء يرضيهم ولا علم يكفيهم. قد تطلق عليهم لفظ "مثاليين" لأنهم يحلمون بيوتوبيا المدينة الفاضلة كالتي تظهر في أفلام الخيال العلمي. كما يؤمنون إيمانا راسخا بأن في مقدورهم تغيير العالم بمخترعاتهم وأعمالهم، ولذا يأخذونها مأخذ الجد. يظهر هذا بوضوح في قدر الحماس والعصبية التي يتكلمون بها عن أعمالهم.

فعندما تشرع في تعيين أعضاء فريق الابتكار لا تنسق إلى اختيار العاطلين أو من ليست لهم قيمة في سوق العمل وذوي المهارات المتدنية لرخص أجورهم، وتواضع مطالبهم. فهؤلاء سيكلفونك الكثير فيما بعد. فيكفيك عجزهم عن ابتكار منتج جديد أو حتى تطوير المنتج القديم، بل إنك لن تستطيع دفعهم إلى ذلك مهما فعلت.

عكس ذلك هو ما يحدث مع العباقرة والمبتكرين. فإذا تمكنت من إقناع هؤلاء بالانضمام إلى شركتك فهذا أكبر دليل على نجاحك. ذلك أنه من المستحيل أن يقبل هؤلاء العباقرة العمل في مكان لا يؤمنون بقدرته على تحقيق نجاحات باهرة. مع هؤلاء يمكنك التغاضي تماما عن المؤهل العلمي. فهم لا ينالون أبدا من التعليم النظامي ذلك القدر الذي يقيد الروح الإبتكارية لدى الخبراء.

تطبيق:

الق نظرة على مسوغات أو مبررات تعيين الموظفين. هل تعتقد أن أكثرهم فعالية وابتكارا هم أفضلهم من ناحية المؤهلات العلمية؟

المنتج السابق، بدلا من المغامرة في ابتكار منتج جديد.

الثانية: الخبراء الذين يحاولون إقناعه بشتى الوسائل العلمية أن ما يحاوله مستحيل و مصيره الفشل.

الثالثة: هم اليائسون الذين يعتقدون أنه حتى لو تم إصدار المنتج الجديد بنجاح، فإنه سيصاب بفشل ذريع في السوق.

لا تخلط بين العملات الجيدة و الرديئة:

من الضروري عند التعامل مع الموظفين أن تتخلص بشكل دوري من ضعيفي الإنتاجية وغير المبتكرين. فمثلما تطرد العملة الرديئة العملة الجيدة من السوق، كذلك يطرد الموظفون السيئون الموظفين المبتكرين من مواقعهم بالشركة. فالأجدر بك ألا تسمح أصلا بدخولهم إلى الشركة، لأنهم يخربون روح الابتكار ويكبتون رغبات التجديد.

امنح فريق الابتكار الاستقلال اللازم:

كثيرا ما يندفع المديرون إلى ما يطلقون عليه "دمج الفريق في الشركة". لكن حذار من هذه المصيدة التى تشكل أكبر خطر على فريقك. فإذا لجأت إلى دمج فريق الابتكار في فرق متشابكة، كما هي الموضة السارية في الإدارة اليوم، فستقتل إمكاناتهم إلى الأبد. وذلك لأسباب ثلاثة:

أ- سيضيع فريق الابتكار جل وقته في إنجاز الأعمال الروتينية التافهة التي لا تحتاج لأي مجهود ذهني. وبهذا لن تتمكن من الحصول منهم على النتائج التي وظفتهم من أجلها.

ب- ستزول السرية اللازمة لتغليف أي مشروع يهدف لتجاوز المنافسين. لان كشف مختبرات المنتجات الجديدة لكل عابر سبيل قد يتسبب في نقل أسرار منتجك الجديد إلى المنافسين.

ج- لا تعتقد أن فريق الابتكار سيكون بحاجة لمعرفة أراء بقية الموظفين عن نتائج ما يقوم به منذ البداية. ذلك أنه من الممكن للتغذية العكسية المبكرة أن تقتل المنتج الجديد الذي لم تكتمل مراحل نضجه بعد.

امنح فريق الابتكار

ثقافة الفشل

يقول "البرت يو" نائب رئيس شركة "انتل" في كتابه الجديد: "صناعة المستقبل الرقمي" "Creating the Digital Future" يجب أن ندرك أن عملية الابتكار فوضوية بطبيعتها. في أحيان كثيرة لا نعرف كيف نحل مشكلة، و لكن الناس مثابرون بطبعهم. فنعود و نقول: "لا بد من إنجاز المطلوب. الشركات الجيدة تستثمر المثابرة و تجعل موظفيها يؤمنون انهم يستطيعون. و هذا الفرق."

يحدث هذا لان الفشل جزء لا يتجزأ من ثقافة الابتكار. و عندما تقبل هذه الحقيقة تصبح قويا. يجب أن تحترق من الداخل و تواصل الاحتراق حتى النهاية. لقد عشنا في "انتل" أياما سوداء بعد فشل معالج "انتل" عام ١٩٩٤. لكننا انتقلنا من الاهتمام بالهندسة إلى الاهتمام بالعملاء، وتحولت الشركة بأكملها لخدمة العميل.

حرية الفوضى:

دع الأمور تسير كما هو مقدر لها، وخاصة مع المبتكرين. ذلك أنهم يختلفون تماماً عن الموظفين التقليديين. فيمكنك مع المبتكرين أن تدع الأمور في حالة من الفوضى. فمن الخطأ محاولة تنظيم هؤلاء المبتكرين أو حتى نصحهم بذلك. ذلك أن بعض هؤلاء العباقرة لا يستطيعون الإبداع إلا في بيئة فوضوية.

على العكس من ذلك يكون الأمر مع الموظفين التقليدين. فمع هؤلاء لابد من تنظيم كل شيء. فالموظف التقليدي يركن إلى الكسل أكثر مما يرغب في العمل. فإذا صادفه وضع غير متوقع أو غير مخطط يتوقف تماماً عن العمل أو التفكير، وكأنه وجد مبرراً وفرصة للتوقف. فأحذر أن تخلط بين فريق الابتكار وبقية موظفي الشركة.

لا تكن عبدا لعميلك، بل قده إلى حيث تريد:

كانت "جوزفين كوشران" زوجة لسياسي مشهور حين ابتكرت غسالة الأطباق عام ١٨٨٦. لكن ذلك لم يكن بسبب تراكم الأطباق في مطبخها، فقد كان لديها عدد كبير من الخدم. وقد وفر لها ذلك الوقت والموارد اللازمة للابتكار. وعندما كانت بصدد طرح غسالة الأطباق في الأسواق، كان عملاؤها يعترضون بسبب وجود الخدم الذين يقومون بهذه الوظيفة. فكان بمقدورها الرد على هذه الاعتراضات. بأن غسالة الأطباق توفر درجة أكبر من تعقيم الأطباق، وذلك لإمكانية استخدام الماء المغلي في تنظيفها، وهو ما لا يمكن للخدم فعله وإلا احترقت أيديهم.

و هكذا طالما كنت مقتنعا بمنتجك وتعرف الطرق المتعددة للاستفادة منه، فتستطيع دائما أن تكتشف الحاجة التي يشبعها. فالحاجات لا تنتهي.

و هناك المثال الشهير للمهندس "سبرليش" الذي عمل، في بداية السبعينيات، لدى "فورد" في إنتاج السيارات. وخطرت له فكرة ابتكار السيارة ال "فان" أو "الميكروباص" ، و هي تختلف عن جميع الطرز السائدة في ذلك الحين. و كيف أن فكرته تلك جعلت مدير شركة "فورد" يفصله من العمل. فقد كان المدير يرى

أن أحدا من العملاء لم يطلب اختراع مثل هذه السيارة. كما أن المخاطرة بطرح هذا المنتج الجديد تخالف كل الدراسات التسويقية. و لكن "سبرليش" باع فكرته لمدير شركة "كرايسلر" المنافسة، و التي كان يديرها حينذاك "لي أياكوكا". و تمكن بفضل تنفيذ هذا الابتكار من إنقاذ "كرايسلر" من الإفلاس و الانتصار على شركة "فورد".

نستنتج من هذين المثالين أنه لا يجب التخوف من إصدار أي منتج مبتكر بحجة أن المستهلك لم يعرب عن رغبته في شرائه. فالمبتكر الحقيقي يعلم أن المستهلك مستقبل سلبي، يكتفي برد الفعل. والمستهلك صاحب الكلمة الأخيرة دائما، لكنه ليس صاحب الكلمة الأولى أبدا، لان المبتكر هو صاحب الكلمة الأولى. فلم يكن المستهلكون يعرفون شيئا عن معظم المنتجات المتداولة حاليا قبل إنتاجها. فيجب أن تدرك أن هناك فجوة واسعة بين الابتكار وتوقعات العميل. وهذا يعني أن الابتكار يسمح لك بأن تقود عميلك حيث تريد.

ابتكر لنفسك وليس لعميلك:

اعلم أنه ليس هناك عميل متوقع لمنتجك قبل دفعه إلى السوق سواك أنت. لذا صمم المنتج الذي يحلو لك والذي تشعر بأنه سيجعل نجاحك اسهل. بهذا تصبح أنت عميلك الأول، فإذا تمكنت من تسويق المنتج لنفسك واقتنعت به، فاعلم أن هناك الآلاف ممن سيحذون حذوك.

عليك أن تعرف أن الحاجة ليست أم الاختراع، فالابتكار هو أبو الحاجة، و هو الذي يصنعها. فالحاجات لا تشبع ولا تتوقف وهي موجودة دائما أبدا. أما الابتكار فهو الذي يولد الحاجات من بعضها ويطورها إلى مراحل أعلى. خذ مثلا اختراع الهاتف: فقد بدأ بأسلاك البرق، ثم تطور إلى التليفون العادي ثم الخلوي فالمحمول. فأين كانت الحاجة للتليفون المحمول قبل اختراع أسلاك البرق؟

الابتكار شقيق الادخار:

يصعب على كثير من المديرين فهم المعنى الحقيقي للحل الابتكاري.

ما معنى الحل الابتكاري؟ الحل الابتكاري هو الذي يوفر أفضل النتائج بأبسط الوسائل وأرخصها. أما ما عدا ذلك فهو إهدار وليس ابتكار. ذلك أن كثير من المديرين يعتقدون أنه طالما جاءت المنتجات المبتكرة من الدول المتقدمة فإن ذلك يعني أنها مكلفة. لكن الحقيقة عكس ذلك تماما!

فليس من الابتكار في شئ شراء صاروخ فضاء لنقل المسافرين بسرعة. بل لابد أن تتوفر في الحل الابتكاري معايير التوفير والادخار حتى يمكننا أن نسميه ابتكارا.

لذا فلا عجب إذن أن تفلح الشركات الجديدة مثل "أمازون كوم" في التغلب على الشركات التقليدية الضخمة. فالشركات الضخمة كثيرا ما توقع نفسها في مشكلات وهمية لتبدد مواردها بحثا عن حلول بعيدة كل البعد عن الابتكار.

لا تثق في بحوث التسويق:

كان التسويق حتى وقت قريب هو علم اكتشاف الفرص الجديدة، وكان يبشر باتساع السوق لرجال الأعمال. أما الآن فقد اكتسى التسويق بمسحة تشاؤمية خطيرة، فأصبح خبراء التسويق يحذرونا من مخاطر تغيير مميزات المنتج ويفزعونا من عيوب الجودة ويثقلونا بدراسات الجدوى. لقد تحول التسويق إلى سد يعوق الابتكار. ولم يعد متفائلا أو محفزا كما كان في الماضي.

نفهم من هذا أن التسويق يتم اليوم لصالح الشركات الكبرى التي تفضل وضع الحواجز والعوائق أمام الوافدين الجدد. فمديرو اليوم قد أصبحوا عبيدا للدراسات التسويقية وأرقام الميزانية والدراسات الاستطلاعية، بحيث ما عادوا يفرقون بين دورهم في صناعة المستقبل و بين الاكتفاء في المحافظة على البقاء و الاستمرار بشق الأنفس.

أصبح المديرون ينتجون ما تشير به الأرقام ويتصرفون كما يريد السوق ويعملون كما تتطلب مرتباتهم، فما عادوا يعرفون اتجاههم أهو للخلف أم للأمام.

فإذا كان هدفك هو الابتكار فتوقف عن مقارنة نفسك بذوي الاتجاهات التقليدية، فهم لا يهدفون إلا إلى تكبيل خطواتك وتحطيم روح المغامرة لديهم و لديك. تذكر فقط أن أفشل منتج في العالم وهو "نيو كوك"، الذي أصدرته "كوكاكولا" قد صدر بناء على بحوث تسويق مستفيضة، كما جاء بناء على رغبة العملاء و بعد دراسة اتجاهاتهم.

ثم تخيل الاعتراضات المحبطة التي كان من الممكن أن يثيرها أي من المنتجات الناجحة حاليا. فمثلا أضطر أديسون عقب اختراعه لماكينة العرض السينمائي الناطق للاعتذار لأصحاب السينما الصامتة، عندما أخبروه بان أحدا لا يريد مشاهدة أفلام ناطقة.

الابتكار تحطيم للقواعد الثابتة. لأنها لم توضع إلا لمن لا يثقون في قدرتهم على الابتكار، وهؤلاء كثيرون. ولهذا تبقى النجاحات الحقيقية قليلة.

خطط لتنتج كما تحب وتقدر:

"نحن نحلق بخيالنا لنترك أيدينا حرة تمارس الإنتاج ". علينا إذن أن نفكر بعقولنا لا بخيالنا و أن نفصل بين الخيال و الواقع ثم نعيد الربط بينهما. ولكن هذا صعب إلى حد ما ـ بافتراض أنه مفهوم. فلكي تمارس الابتكار لابد أن تنطلق من الخيال وأن تحلق بعيدا عن تقاليد التسويق والإنتاج المعروفة. و عندما تبدأ الإنتاج، عليك أن تعود مرة أخرى إلى الواقع مستخدما الخطة المرنة كبوصلة تصل بين الخيال والواقع. فالخطة ذات أهمية حيوية للابتكار. فهي الجسر الذي تعبر عليه الابتكارات من الحلم إلى الحقيقة. وهناك نوعان من التخطيط:

ـ التخطيط أحادى الاتجاه:

وفيه يخرج المنتج من خيال المبتكر إلى تصميمات المهندس إلى قسم التسويق، ثم ينتهي به الأمر إلى يد العميل، ثم يتوقف خط السير. و لكن لا يلبث مثل هذا المنتج و أن يتوقف بعد وقت قصير من تلقاء نفسه.

ـ التخطيط الدائري:

و يتكون من نفس الخطوات السابقة ولكنها تعود لتصب في خيال المبتكر مرة أخرى ليقوم بالتعديلات الإبتكارية ويفاجئ العميل مثلما يفاجئ المنافس.

تطبيق:

ارسم دورة تخطيط أحد منتجاتك على ورقة بيضاء. أطلب من مساعديك رسم نفس الدورة. هل تلاحظ اختلافا بين ما رسمته أنت و بين ما رسمه زملائك؟

تجاهل المنافسين، لكن بعد أن تجعلهم يلهثون ورائك

عندما تتقدم إلى الأمام، فأنت لا تعير من يتخلفون ورائك أي اهتمام. فتجاهلك للمنافسين لا يتحقق إلا بعد أن تتخطاهم. فعندما أنتجت "ياماها" البيانو الرقمي تجاهلت كل المعايير التي وضعها المنافسون و تجاهلت المسابقات و الابتكارات الجديدة حول أنواع الخشب ومرونة الأوتار.

تلك هي قواعد الابتكار التي تتبعها الشركات العالمية و تمارسها في حياتها اليومية. فالابتكار موقف من الحياة. و كل من يحيا في عالم الأعمال عليه أن يختار إحدى طريقين: أما تقليد الآخرين، و أما تجاوز المنافسين. فالتقليد من اسهل الحواجز التى يمكن اختراقها و هو من اشدها إعاقة لمن يستظل بها و يركن إليها. فعليك أولا أن تتخطى الحواجز التي تصنعها بنفسك، إذا أردت أن تبنى سدودا في وجه منافسيك.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Rules for Revolutionaries

Author: Guy Kawasaki

Publisher: Harper Business

Pages: 206

Date: 1999

ISBN: 0-388-730996-8